

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

- 1.1. *Природа виникнення змін.*
- 1.2. *Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.*
- 1.3. *Організаційна досконалість і організаційні зміни. Основні складові організаційної досконалості за Харрігнстоном.*
- 1.4. *Класифікація видів змін.*

1.1. *Природа виникнення змін*

Світ, в якому ми живемо, весь Всесвіт знаходяться не в стані спокою, а в стані постійних змін. Ці зміни відбуваються з неймовірною швидкістю. За змінами, у тому числі відкриттями, практично неможливо встигнути. Зміни відбуваються в природі, економіці, політиці, техніці, технологіях і т.д., тобто в усіх сферах. В чому ж причина змін? І що таке зміни?

Зміна – це змінювання, перехід, перетворення чогось у щось якісно інше, це заміна когось, чогось кимось, чимось іншим.

Парадоксальна особливість безперервних змін в світі – те, що постійно змінюються самі зміни. При цьому темпи змін постійно зростають. Зміни відбуваються з прискоренням.

Процеси змін мають *об'єктивний характер*, тобто зміни за своєю природою є об'єктивними. Ця об'єктивність пояснюється тим, що природа і суспільство є складними системами, які:

- складаються з певних взаємопов'язаних елементів. Тому вплив на один елемент, чи навіть його незначна зміна призводять до змін в усій системі, яка намагається себе певним чином урівноважити;
- будь-яка система прагне до стабільності і тому реагує власними змінами на зміни зовнішнього середовища;
- будь-яка система, яка представляє собою певний організм, прагне до розвитку, до зростання, а це передбачає зміни.

Тобто зміни закладені в самій сутності оточуючого нас середовища і в самих нас, тому вони мають об'єктивну природу.

1.2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах

Зміни у природі відбуваються під впливом:

- внутрішніх природно закладених на генетичному рівні алгоритмів розвитку; при цьому характерна циклічність, яка забезпечує кровообіг в природі;
- втручання людини (або інших живих істот) чи під впливом природних явищ.

Останнє може відбуватись в активній або пасивній формі. Активне втручання відбувається з метою удосконалення природних систем (можливі позитивні та негативні наслідки). Пасивне або ненавмисне чи несвідоме втручання також може мати позитивні і негативні наслідки.

Зміни у відкритих соціально-економічних системах відбуваються під впливом:

- чинників зовнішнього середовища;
- чинників внутрішнього середовища;
- творчої активної ініціативи людей.

Усі ці зміни (в природі та соціально-економічних системах) взаємопов'язані, оскільки природа є зовнішнім середовищем по відношенню до соціально-економічних систем, вона забезпечує входи в систему, соціально-економічні системи (зокрема виробництво) впливають на природу своїми виходами (результатами), а спільним для обох систем є розвиток та діяльність людини.

По відношенню до живої природи первинним поштовхом до змін і основною причиною є боротьба за виживання, що проявляється зокрема в природному відборі.

По відношенню до суспільства до недавнього часу панувала лише одна думка, що джерелом усякого руху, змін також є боротьба. Але відмінністю суспільства є той факт, що соціальна система пристосовується не лише (і не стільки) до змінних умов середовища, скільки до власних зростаючих можливостей і наслідків людської діяльності.

Прибічники синергетичного підходу до змін відзначають, що в соціальних системах відбір в традиційному розумінні відіграє роль збудника, спускового механізму процесів самоорганізації. При даному підході можна виділити *суттєві відмінності синергетичного відбору (перетворення) від дарвінівської теорії біологічного відбору*:

- в соціальних системах вибір здійснюється із множини об'єктів не навколишнього фізичного простору та подій, а з середовища інформаційних образів (можливих структур, прогнозів, проєктів...);

- соціальні системи здійснюють відбір за допомогою не тільки конкуренції, але й кооперації;
- в соціальному відборі альтернатив розвитку є акт рішення, який здійснюється, як правило, спеціальним селектором – організаційною структурою, відповідальною за надання системі максимальної стійкості.

Людину відрізняє від живої природи, зокрема від тваринного світу, здатність до стратегічного ціле покладання: її діяльність ґрунтується не на закладених природою інстинктах, а на постановці нових цілей, на розробленні завдань і способів їх досягнення.

1.3. Організаційна досконалість і організаційні зміни. Основні складові організаційної досконалості за Харрігнтоном

Будь-яка організація має бути здатною до організаційних змін щоб забезпечити своє виживання та розвиток. Тобто вона має бути адаптивною. Здатною до організаційних змін може бути організаційно досконала структура (організація). Є різні підходи до визначення організаційної досконалості. Зупинимось на теорії "П'яти стовпів організаційної досконалості" Дж. Харрігнтона. За його визначенням організаційна досконалість проявляється в синергії ефективних процесів, проектів, раціональних змін, а також знань та ресурсів, що їх забезпечують (рис. 1.1).

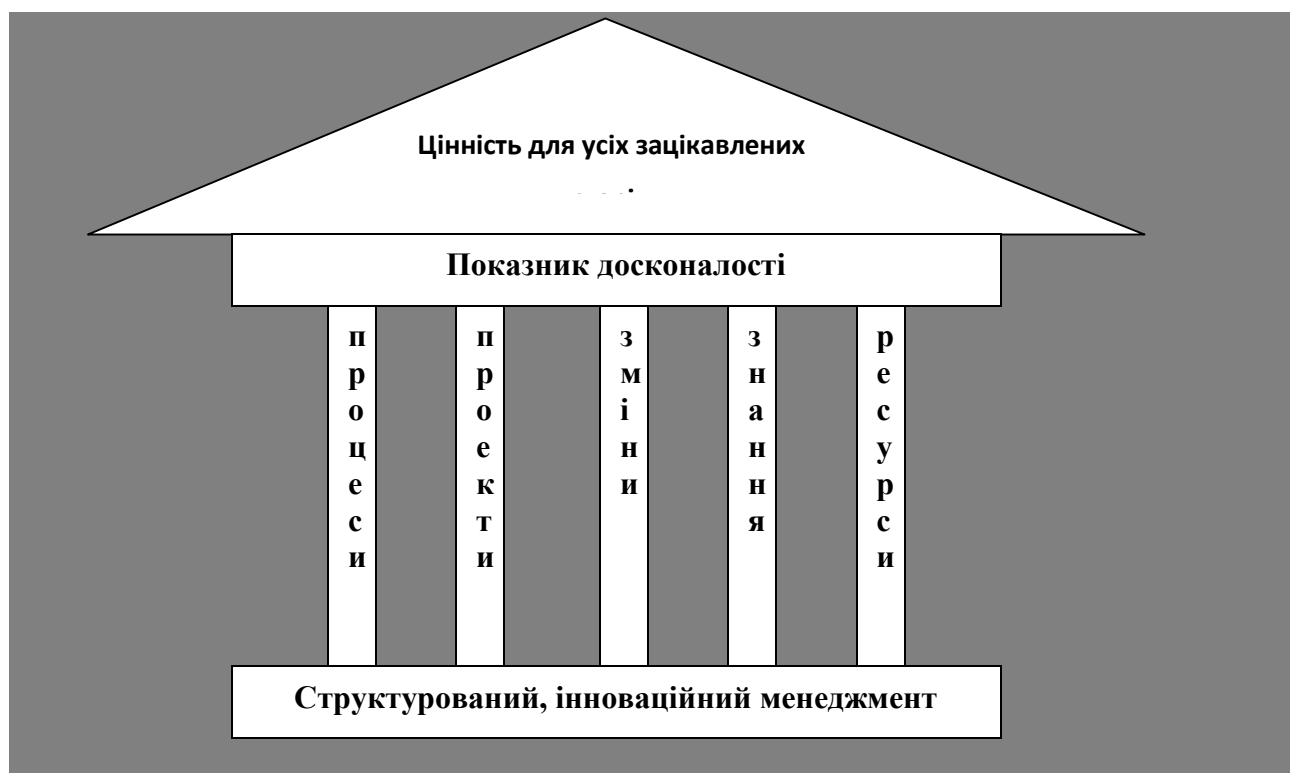


Рис. 1.1. Організаційна досконалість за Дж. Харрігнтоном

Концепція організаційної досконалості націлена на безперервні зміни організації, в процесі яких основна увага має приділятися узгодженому управлінню п'ятьма ключовими складовими її діяльності. Кожен із стовпів досконалості організації сам по собі не представляє новизни. Сутність даної теорії полягає в тому, що має відбуватися обов'язкове одночасне управління всіма п'ятьма складовими. Слід зауважити, що серед цих складових обов'язковими є зміни.

1.4. Класифікація видів змін

Вище вже було показано, що усі зміни можна умовно поділити на зміни в природі і зміни у відкритих соціально-економічних системах.

Залежно від сукупності та кількості людей виділяють такі зміни:

- індивідуальні;
- командні;
- організаційні (корпоративні).

Залежно від середовища впливу виділяють зміни, які відбуваються під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

До змін, що відбуваються під впливом чинників внутрішнього середовища, відносять такі:

- зміни мети організації;
- зміни організаційної структури;
- зміни завдань;
- зміни технологій;
- зміни персоналу;
- ресурсні зміни.

До змін, що відбуваються під впливом чинників зовнішнього середовища, відносять такі:

- контрольовані організаційні зміни зовнішнього середовища (зміни споживачів, постачальників, законодавства під впливом лобювання, залежної від підприємства інфраструктури);
- неконтрольовані зміни (зміни конкурентів, законодавства, міжнародних подій та міжнародного оточення, державні політичні обставини, соціально-культурні обставини).

В навчальній та науковій літературі з менеджменту стосовно змін наводяться різні види класифікацій. Якщо узагальнити позиції авторів, то можна представити такий перелік видів змін:

- зміна цілей організації (у тому числі модифікація цілей);

- зміни організаційної структури або структурні зміни (зміна сутності видів робіт, зміна відомчості шляхом перегрупування видів робіт між відділами, зміна ступеня централізації чи децентралізації організацій);
- зміни техніки і технології;
- зміна можливостей або поведінки працівників (утворення груп, тренування сприйнятливості, аналіз взаємодії);
- зміни в організаційній культурі.

Базова: [1,4]

Допоміжна: [1,2,4,8]